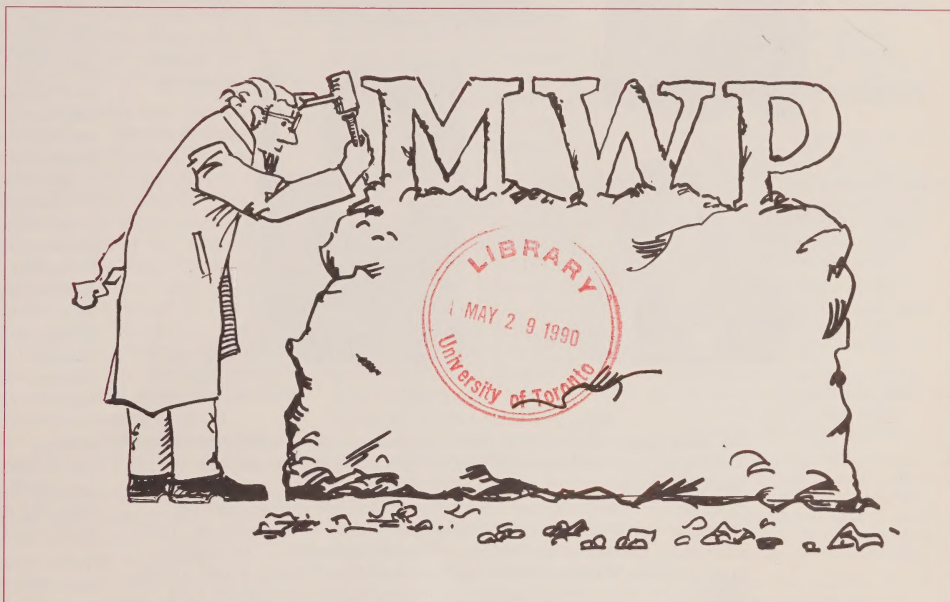


MWP

TRAINER

A NEWSLETTER ON COMMUNICATION IN MULTICULTURAL WORKPLACES

Vol. 2 No. 1
Winter/Spring 1989



Name Changes from EWP to MWP

In 1987, the Ministry of Citizenship formally changed the name of its workplace communication training programs from English in the Workplace (EWP) to Multicultural Workplace Programs, or MWP. The name change reflects the broader range of communication skills training now available to employees at all levels within organizations which have a culturally diverse workforce. MWP aims to increase job effectiveness, staff potential and the quality of

workplace relationships. The program therefore includes job-specific language, intercultural and race relations training.

Changing demographics in Ontario is the major factor contributing to the need to broaden communication skills training in the workplace. In the last 40 years, Ontario has become an increasingly multicultural and multilingual province. Immigration from 1981 to 1987 alone was 364,565.

Language groups showing the largest increase were Vietnamese, Punjabi, Chinese, Spanish and Romanian. More than 100 different cultural groups reside and work here.

For many years, English in the Workplace Programs (EWP) have been available to improve job-related language skills. While these programs have been successful, there is now recognition that teaching language

(continued on page 7)



Ontario

Ministry of Gerry Phillips
Citizenship Minister

MWP Coordinators Offer Experience, Commitment



Gail Benick



Sande Minke



Anna Chiappa



Winnie Ng

An obvious commitment to their work and a belief that MWP is a necessity in today's changing workplace—these are two important characteristics shared by Ontario's 12 MWP coordinators. While all have had significant educational training and experience in the field of workplace training, the coordinators are unique individuals coming to their jobs from different backgrounds, training, cultures, experiences. Such a rich variety of experience and education has prepared them for their many roles as MWP coordinator, from marketing expert and trainer to mediator and consultant.

Coordinators have full responsibility for the development of MWP in their various regions of Ontario. They start by marketing the usefulness of MWP to networks of business people, labour representatives and employees. When an organization approaches the coordinator for assistance, the first step is the needs assessment. Then

comes a report and recommendations, program design and delivery of MWP programs with a team of trainers, then an evaluation and follow-up. Their work demands a full complement of skills and a real understanding of how people and their workplaces function.

There are 12 MWP coordinators across the province, in Toronto, Etobicoke, Oakville, North York, Hamilton, Waterloo, London, and Ottawa. In this and subsequent issues of the MWP

TRAINER we shall introduce you to several of the coordinators and the knowledge and skills they bring to the field. In this issue we profile the following coordinators:

—Winnie Ng, MWP Coordinator for the Metro Toronto Labour Education and Skills Training Centre, has a degree in sociology from McGill University and a certificate from the University of Toronto in Teaching English as a Second Language (TESL). She has longtime experience as an organizer for the International Ladies' Garment Workers Union (ILGWU), and as a trainer in workplace health and safety. At present, Ng is staff representative on the Metro Labour Council's Human Rights Committee, and an executive member of the Coalition of Visible Minority Women in Ontario. She is also developing an innovative program to improve communication between immigrant workers and unions. "When the family leaders can't communicate with one third of their members," says Ng, using an analogy, "the whole family suffers."

—MWP Coordinator for Sheridan College in Oakville, Gail

(continued on page 7)

FAREWELL TO

HELEN GAGIC, formerly of Mohawk College in Hamilton, who is now working with Innovative Architectural Systems Limited.

MARILYN FREEMAN who has moved from MWP Coordinator at the North York Board of Education to special MWP Project Manager for the CORE (Community Outreach in Education) in North York.

SUE WAUGH, former MWP Coordinator at George Brown College in Toronto, who has moved to Ottawa with her family and is setting up her own consulting business in workplace training.

WELCOME

CAROLYN MACLEOD, MWP Coordinator at George Brown College in Toronto

DORTHY ARCHER, new MWP Coordinator at the North York Board of Education

MARY MILLS, new MWP Coordinator at Mohawk College in Hamilton

Cara Brings MWP to Managers

When Sue Waugh began her 16-hour training programs for managers at Cara Operations in 1986, she met some curious expressions on participants' faces. Managers from different divisions within Cara had been invited to take the course, yet many of them weren't convinced that they had anything new to learn about working with a culturally diverse workforce. They had been doing it for years.

The programs were initiated by Esther Lee, former Manager of Corporate Training for Cara. She felt Cara's employees would benefit professionally from the four-day, 16-hour course, and would improve the company's productivity. Cara Operations, Canadian-owned and managed, is Canada's largest diversified food service company. Their 17,500-plus employees provide food, beverage, hospitality and retail services at more than 400 locations across Canada, including Harvey's, Swiss Chalet and Steak 'n' Burger outlets.

On the first day, Waugh and the managers started discussing the idea that communication rules may vary from culture to culture. She was soon able to tell that the managers were beginning to see things in a new light. Waugh, an experienced MWP trainer from Client Services at George Brown College in Toronto, had seen this change in perspective before. Early in the program the managers themselves identified past incidents of miscommunication with their staff. They had never realized before that these incidents were related to culture and how people have learned to communicate.

In preparing the course for Cara, Waugh collected typical examples of workplace misunderstandings she could share with Cara's managers, to help them identify with the issues. Waugh told them about an employee who thought his

supervisor was being hostile to him, when in fact he was being complimentary. The manager, who was particularly happy with the employee's performance, walked by him and made the commonplace (in Canada and the U.S.) OK sign by putting his index finger and thumb in a circle. However, the employee thought that he was being seriously insulted by the supervisor. In the employee's native country, that sign means something altogether different—an unprintable obscenity. It took awhile for the two of them to sort it out.

As another example, Waugh discussed with the managers the case of an employee in a large company who thought he was being fired because his manager said to him, "I will counsel you," referring to the employee's request for help with a job task. The employee heard it as, "I will cancel you," and thinking he had been fired, ran out of the meeting in great distress. The manager couldn't figure out what had just happened. Interestingly, as part of his own management training program the manager had been taught to use the formal term "counsel" rather than the informal "help" which contributed to the problem.

In the MWP training at Cara, it didn't take long before the managers were sharing their own stories, and were giving each other pointers on ways to improve communication with staff. While sharing information, they also started to learn about another culture, 'organizational culture', something many of them had never thought about.

Like individuals, organizations such as hospitals, hotels and banks form their own cultures, each with its own set of values and communication rules for its employees. Some of these rules are written, but many of the most important ones are not.

Manager offers tips to trainers

Esther Lee, former Manager of Corporate Training for Cara Operations, has this advice for MWP consultants who want to sell intercultural and race relations training to a company:

- Know the business you're approaching. For example, Cara Foods' busiest time is summer. No training could be done then.
- Stress that the course will be tailored to the company's specific needs.
- Don't TELL the company it has race or intercultural problems. Sell the company the idea of improved communication.
- Do a needs analysis of the whole business structure from top to bottom. Ensure the company of confidentiality.
- Sell the company your expertise, and not just the number of hours or type of training modules you are proposing.
- Give the Human Resources Manager or the Training Officer the information needed to sell your training proposal to senior management. Be willing to help draft a report for them to use.
- Emphasize the benefits of training to the company.
- Make the training as realistic as possible. For example, role playing exercises must reflect what goes on in that particular workplace.
- Be flexible. Some of Cara Foods' intercultural training was done at night because supervisors and managers also work shifts.
- Remember—the credit for a successful course will go to the senior managers who agreed to pay for it. So let them feel good about it.

Editors note: All information in this newsletter about Cara Foods, Delphax and Pepsico has been included with the companies' permission.

As part of the MWP training, Waugh asked managers to give examples of unwritten rules they thought existed in their workplace, and to explain what the consequences were when those rules were broken.

Waugh's first example was of a restaurant where employees were expected, but not told, to smile at customers. An employee was passed over for promotion because he didn't have "the right attitude". What this really meant was that he wasn't smiling enough according to the restaurant's expectation (which hadn't been made clear). The personnel manager explained this organizational expectation—he would need to smile more often at customers.

Once he understood this, he was very willing to comply. He came from a culture where it was considered rude to be friendly or informal to customers; he had thought it quite improper to smile at customers. Once his manner became friendlier with guests, he not only got his promotion, but more money in tips as well. And the manager learned to make his expectations more explicit before judging employees for not meeting them.

Waugh explained to the Cara managers how this policy of smiling to all customers could, however, backfire. Customers from cultures where it is considered inappropriate for the employees of a restaurant to be

friendly, might be very offended by such informality. In order to be successful, an organization employing and serving people from a variety of cultures needs to develop greater flexibility where ideas of "correct" or "appropriate" behaviour are concerned.

Another part of Waugh's MWP course dealt with 'communicating with second-language speakers.' In the needs assessment Waugh undertook before she developed the course curriculum for Cara, managers told her, "We try to communicate with our employees but they still don't do what we ask them. Why? We ask them if they understand what was just said, and they say 'yes'. But it turns out that they really don't."

Waugh and the managers discussed how in many cultures, employees would never say 'no' to a superior. Rather, they would try to help the supervisor 'save face'. That means, if they said to the boss that they didn't understand, it might reflect badly on the boss, implying that he/she had not explained the directions clearly enough. The employees therefore would pretend that they did understand to avoid making the supervisor feel ashamed, or 'lose face'.

In other cases, employees might be embarrassed to admit they didn't know something because the supervisor would think badly of them; or the employees might even think they understood, only later to find out that they really didn't.

The overall goal of the training program was to encourage the managers to think and communicate in new ways, and to question many of their assumptions about how their employees behave at work. In the above case, the participants discussed various ways to determine whether or not their staff really are clear about directions, and suggested ways to get feedback

Delphax Delivers

Delphax Systems Ltd. was established in 1980 to develop and market a revolutionary patented technology for use in high-speed electronic plate printers.

Since 1986, George Brown College has run at Delphax six job-specific language training programs and three intercultural seminars for supervisors and lead hands.

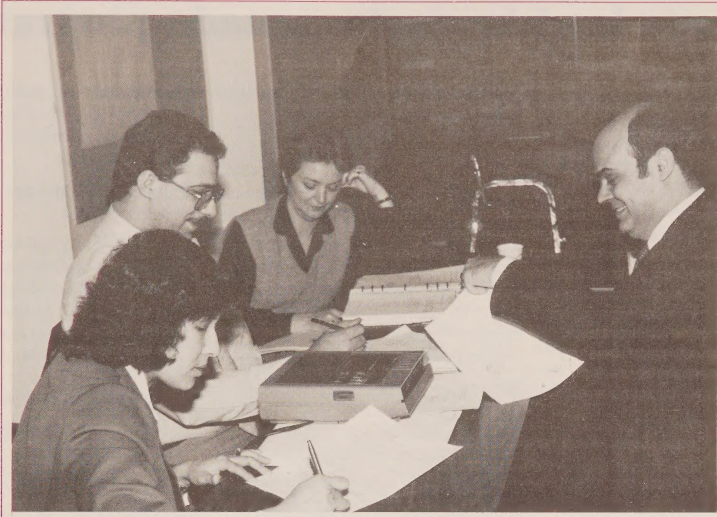
Each job-specific language training program has been 24 hours in length, offered once a week for two hours at a time. The courses addressed the communication needs of the workplace and included such things as:

- giving and receiving instructions
- how to read written materials that employees deal with on a daily basis
- intercultural communication skills
- health and safety issues
- how to advance internally in the organization

The company felt that participants had improved their comprehension of written and oral work instructions and had gained self-confidence in dealing with their supervisors and co-workers. Participants themselves felt they had improved their English and overall communication skills. All requested a follow-up course.

The supervisors' program was equally well-received. The seven-hour program was intended to increase supervisors' and lead hands' awareness of the impact of culture on communication at the workplace, as well as to increase skills for effective intercultural communication. Supervisors' reactions included:

- "I got insight into different cultural behaviours, and how to handle situations that are touchy."



Cara managers work together on MWP exercise

from workers to get a better idea of how they are actually doing.

Waugh illustrated how to deal with this type of communication problem using role-play. The managers had to explain a job task to an employee who was a second-language speaker. While explaining the job task, one manager inadvertently ran his fingers through his hair for an instant, (which was not part of the job task). The manager then asked the employee to perform the task as he understood it. The 'employee' did so, including the manager's inadvertent gesture! The example shows that it can be more useful to ask employees what they understood the directions to be (and to repeat or demonstrate them) rather than asking, "Do you understand the directions?"

The managers also learned ways to modify their speech when speaking with people whose first language is not English. Waugh stresses that this does not necessarily mean to SIMPLIFY, and it certainly doesn't mean to talk louder. Instead, it might mean to expand on the information, or to give instructions in sequences rather than out of order. She stresses that it absolutely does not mean

speaking in 'baby' language, like 'you go kitchen'. This talk is considered patronizing and insulting as people understand enough to know that it's not the right way to speak. It is also important to provide natural, everyday examples of speech, so that employees can improve their language skills.

To give managers practice, participants worked in groups. Each manager had to relay instructions for an everyday work-related task, and the other managers would critique these instructions for clarity. The exercise turned-out to be an eye-opener. Supervisors were shocked to find out that they hadn't been as clear in their explanations or style as they thought they had.

A major section of the course, race relations, came at the end of the program. Waugh feels groups are often more responsive and open to discussions later in the training agenda. She says "It is important to look at ourselves closely to see if some underlying assumptions about and discomfort with certain groups of people really do influence our perception and treatment of them". Waugh refers to the Human Rights

Code and works with the managers to address race relations issues at work.

To Cara's delight, the managers were unsatisfied at the end of the four day session: they felt they hadn't been given enough time to learn all they needed (and wanted!) to know.

Since then, a 16-hour program, "Supervising a Multicultural Work Force", has been offered to *(continued on page 7)*

Pepsico

In 1987, Pepsico Food Service International, an American-based organization that employs people in 131 Pizza Huts across Canada, introduced intercultural training into an in-house management training program already in place for employees. After a comprehensive needs assessment, two new components were integrated into Pepsico's training:

- Intercultural Communication
- Managing a Multicultural Workforce

Each new component was designed in consultation with Pepsico's corporate trainers. Sue Waugh, George Brown College's MWP Coordinator at that time, piloted the initial sessions which are now being conducted by in-house corporate trainers in major cities across the country. An instructors' guidebook was developed to assist them.

The overwhelming response from managers in Toronto, Vancouver, and Halifax—centres with large multicultural populations—was positive. The general feeling at Pepsico was that MWP "woke people up" to the reality of the cultural diversity in the workforce.

Needs assessments lead to custom-made programs

The first thing any MWP trainer does when working with an organization is to gain permission to conduct a confidential needs assessment. This involves studying communication in the organization. To do this, the trainer might sit in a company cafeteria observing staff, reading policy and procedure manuals, working on the assembly line, reading motivational posters, graffiti in the washroom and notices on staff bulletin boards.

A major component of an assessment can also include interviews with staff. To ensure the trainer is seeing the whole picture, staff at all levels in the organization are interviewed, and all are assured anonymity. As well, the organization is guaranteed that all information from the needs analysis and about their MWP program will remain confidential, unless otherwise agreed upon.

MWP trainers often apply innovative approaches to their work because the needs assessment may point to a course of action that is not the obvious one. The case study below describes the results from a needs assessment and how the trainer would have been working in the dark without it.

The management of a large high-tech manufacturing company employing 500 workers called their local MWP trainer requesting help in setting up literacy classes. They explained to the coordinator that they wanted to respond to recent findings about the high rates of illiteracy in the workplace; they expected that among their own employees there must be some literacy needs. As the company was also in the process of introducing new technology which required literacy skills to be learned, they thought the time was appropriate for a workplace literacy program.

After initial discussions with senior management of the company, the MWP trainer explained it would be important to understand the overall communication needs of the organization before any steps were taken to develop a literacy program. She then undertook a large-scale assessment including interviews with 10% of the employees from all ranks in the organization.

When the trainer reported back to management, she had some surprising news for them. The assessment revealed other issues which the company might want to deal with as they were clearly affecting the organization's ability to fulfill its goals. There were serious

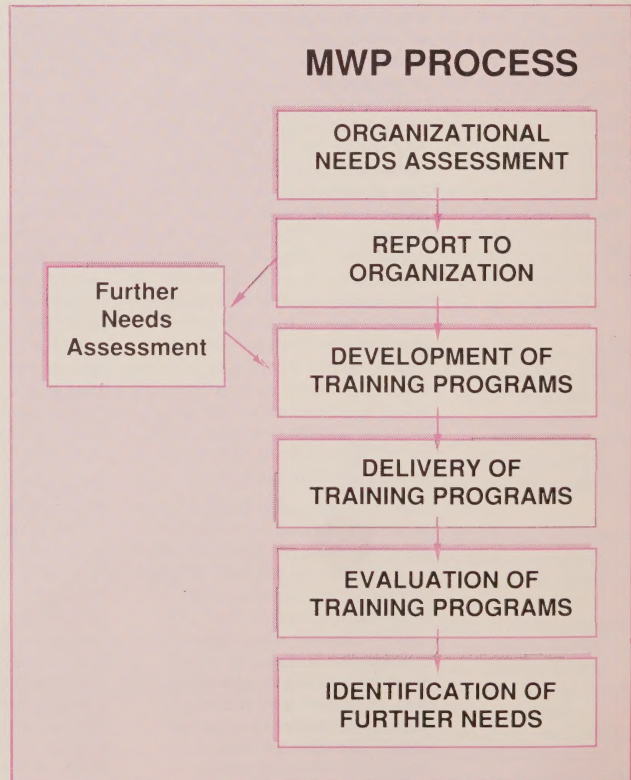
communication problems. The company had no idea of employees' concerns in the following areas:

Company Structure and Policies

- lack of clarity about company goals, procedures and channels of communication
- lack of clarity of the Human Rights Code and health and safety regulations

Personnel Practices

- inadequate orientation and staff development
- inability to promote from within
- perceived discrimination in hiring and promotion



On-the-Job Relations

- conflict (race, ethnicity, gender, language)
- incidents of discrimination and potential for complaints to the Human Rights Commission
- cliques forming along cultural lines which were interfering with team work

Day-to-Day Concerns

- seriously low morale affecting workplace relationships, customer service and productivity

The MWP trainer presented the findings of the needs assessment to the company management with recommendations on how they might approach these issues. She included some remedial strategies they would be able to undertake on their own, and others she could implement by custom-tailoring a program for them. The company wanted to start right away.

At this time, the MWP trainer is conducting pilot courses for the company in managing and valuing diversity. They include intercultural and race relations training. In-house division heads are making concerted efforts at staff meetings to improve lines of communication by actively soliciting feedback from staff on how things are going. Further work to improve orientation, staff development, in-house manuals and documents is in the planning stage. Plans for a literacy program are under discussion for the future.

MWP Coordinators Offer Experience, Commitment

(continued from page 2)
Benick, has over 10 years experience in the intercultural communication field, doing research, training and developing resource materials. Benick, who has an M.A. in history and sociology, has also been Chair of

Sheridan's Race Relations Policy Task Force. Benick has already initiated intercultural communication courses at Sheridan for nurses, students in the social services (including corrections—prisons), and daycare workers.

—Anna Chiappa, MWP Coordinator for Algonquin College in Ottawa, was a Human Rights Compliance Officer for seven years in the former Race Relations division of the Ontario Human Rights Commission, and the Employment Equity Coordinator for the Regional Municipality of Ottawa-Carleton. Chiappa, an Ottawa University graduate, was also a multicultural community worker for the York Board of Education.

—Sande Minke, Coordinator of MWP in the Kitchener/Waterloo region has an M.A. from Carleton University in Canadian Studies, and has four years experience in workplace training. She is Chairperson of the Waterloo Regional Literacy Coalition and a member of the Board of Directors of the Ontario Literacy Coalition.

Cara Brings MWP to Managers

(continue from page 5)
all management and supervisory staff in the Cara Flight Kitchens. The program had been tailor-made to fit a flight kitchen environment. Because of the success of this and their other MWP programs, Cara has expressed a strong interest in offering MWP training to all management personnel within the company.

Editor's Note: George Brown College's MWP team includes: Irene Adler, Sue Waugh, Barb Ward, Heather Sako, Joan McDonald and Judith Rousseau.

Name Changes From EWP to MWP

(continued from page 1)
skills alone is not enough. More attention is being given to cultural factors in addition to language (e.g. values, behaviour) that influence the way people get along with one another at work.

Today, MWP trainers look at an organization from as many angles as possible when they do their communication needs assessment, their first step toward developing custom-tailored programs. Managers and executives as well as entry-level workers need new skills to handle the changes in their workplaces, such as the introduction of new technology and legislation like the Human Rights Code, Workers Hazardous Materials Information System (WHMIS), and Employment Equity.

Ultimately, the goal of MWP is to make workplaces operate more effectively, with enhanced quality of work life and opportunities for advancement. To do this, trainers approach a workplace the way an ethnographer would, looking at human behaviour at work, and the beliefs and values underlying that behaviour. They observe interactions, define roles, talk to people, look at what people need to communicate (verbally, non-verbally or in writing), or directions they must give or follow, and find out what the various routes of communication are. From this information they may recommend and design training. MWP trainers might also assist the management of an organization to make changes to their policies (particularly relating to personnel) and procedures; or by helping them adapt their orientation and in-house training courses and manuals to achieve optimal understanding by their workforce.

The need for the change to MWP (in program name as well as

content) was first identified by trainers in the field. In 1984, nearly 40 language-training professionals from around Ontario attended a two-week institute in Toronto. The Ministry of Citizenship invited representatives from Britain's National Centre for Industrial Language Training, who had done major work in all aspects of workplace programming, including marketing, needs assessment, program design, language and intercultural communication training and evaluation.

The British team leader told them, "Delegates must evaluate what our experience tells them, and take and adapt what suits them and discard what doesn't." The participants discovered several gaps that needed to be

filled. The greatest need was for programming to help managers and supervisors to become more effective communicators.

In the fall of 1984, the ministry offered incentive grants, encouraging 20 major organizations in Ontario—boards of education, community colleges and community-based agencies—to begin filling in the gaps identified at the institute. The grants program was to give EWP professionals the opportunity to acquire the skills necessary to make the shift from the more traditional approach of assessing employees' linguistic abilities, followed by language classes, to a broader approach of assessing the systems of communication in an organization followed by courses for employees at all levels. Materials

produced under these grants included guidelines for conducting organization-wide needs assessments; training courses for trainers, managers and supervisors; and videos used for marketing the new MWP approach.

In the late Spring of 1987, an MWP Co-ordination Grants Program was initiated by the ministry. These grants are intended to assist boards of education, community colleges, and community and labour organizations to develop training practices which respond to the needs of multicultural workplaces.

MWP is still evolving. For 1989/90, MWP trainers will be looking at the communication needs of companies undertaking employment equity programs.

MWP

TRAINER

MWP TRAINER is published twice yearly by the Ministry of Citizenship to provide information on Multicultural Workplace Programs (MWP) and issues related to communication in multicultural workplaces. We welcome and encourage your input. Please feel free to use or reproduce material from the MWP Trainer, with acknowledgement of its origin.

For further information, contact the Ministry of Citizenship, Multicultural Development and Training Unit, 77 Bloor Street West, 17th Floor, Toronto, Ontario, M7A 2R9 or call (416) 963-3715

Editor: Linda Rosenbaum
MWP Consultant: Cindy Lam

D2121 3/89 1500
ISSN 6843-428X

(surtout celles relatives au personnel) et aux marches à suivre; ou, à l'adapter à d'apporter ses cours et manuels d'orientation et de formation en milieu de travail, de façon à s'assurer une compréhension optimale de la part de la main-d'oeuvre.

La nécessité de modifier les PMTM (non seulement le nom, mais aussi le contenu des programmes) avait été identifiée, en tout premier, par les formateurs dans ce domaine. En 1984, près de 40 professionnels de la formation linguistique de tout l'Ontario ont fréquenté un cours de deux semaines à un institut de Toronto. Le ministère des Affaires civiles a invité des représentants du National Centre for Industrial Language Training de Grande-Bretagne, qui avait fait d'importants travaux sur tous les aspects de la programmation en milieu de travail, y compris la commercialisation, l'évaluation des besoins, la conception des programmes, la formation interculturelles.

Voici ce que leur a dit le chef de l'équipe de Grande-Bretagne : «Les

délégués doivent évaluer ce que notre expérience leur dit, et prendre et adapter ce qui leur convient et rejeter ce qui ne leur convient pas.» Les participants ont découvert plusieurs lacunes à combler. Le besoin le plus grand se situait dans le domaine de la programmation, afin d'aider les chefs de service et les superviseurs à apprendre à communiquer plus efficacement. Au cours de l'automne 1984, le ministère a offert des subventions pour encourager 20 organisations importantes de l'Ontario — conseils de l'éducation, collèges communautaires et organismes à base communautaire — à commencer à combler les lacunes identifiées à l'institut. Le programme de subventions devait donner aux professionnels des AMT la possibilité d'acquies les compétences nécessaires pour faire la transition entre la méthode traditionnelle, consistant en une évaluation des compétences linguistiques des employés, suivie de cours de langue et une méthode plus générale d'évaluation des systèmes de communication dans l'organisation,

LE FORMATEUR DES PMTM est publié deux fois par an par le ministère des Affaires civiles pour donner des renseignements sur les programmes des milieux de travail multiculturels (PMTM) et sur les questions relatives à la communication en milieu de travail multiculturel. Nous vous encourageons à nous faire parvenir vos commentaires, pour lesquels nous vous remercions d'avance. N'hésitez pas à utiliser ou à reproduire les articles du Formateur des PMTM, en mentionnant leur origine.

D2121 3/89 1500
ISSN 6843-428X

Cindy Lam

Rédactrice en chef :
Linda Rosenbaum
Expert-conseil des PMTM :

Pour plus de renseignements, s'adresser au ministère des Affaires civiles, Unité du développement multiculturel et de la formation, 77, rue Bloor ouest, 17^e étage, Toronto (Ontario) M7A 2R9, ou téléphonez au (416) 963-3715.

LE FORMATEUR DES PMTM

suivie de cours pour les employés à tous les échelons. Parmi le matériel réalisé grâce à ces subventions, on peut citer des directives pour réaliser des évaluations des besoins à l'échelle de toute l'organisation; des cours de formation pour les formateurs, les chefs de service et les superviseurs, et des vidéos pour faire connaître la nouvelle méthode des PMTM.

Vers la fin du printemps 1987, un Programme de subventions de coordination des PMTM a été inauguré par le ministère. Ces subventions sont destinées à aider les conseils de l'éducation, les collèges communautaires et les syndicats à élaborer des méthodes de formation qui répondent aux besoins d'un milieu de travail multiculturel.

Les PMTM sont toujours en pleine évolution. Pour 1989/1990, les formateurs des PMTM étudieront les besoins en matière de communication des compagnies qui entreprennent des programmes d'emploi.

Changement de nom : AMT devient PMTM

Expérience et dévouement des coordonnateurs des PMTM

(suite de la page 2)

Benick, qui possède une maîtrise en histoire et sociologie, est également présidente du Groupe d'étude sur la politique des relations interraciales à Sheridan. Elle a déjà inauguré à Sheridan des cours de communication interculturelle pour les étudiants, les étudiants dans les services sociaux (y compris les services correctionnels, les prisons) et les travailleurs des garderies.

— Anna Chiappa, coordonnatrice des PMTM au Collège Algonquin à Ottawa, a été pendant sept ans agente de l'observance des droits de la personne dans l'ancienne division des relations interraciales de la Commission des droits de la personne de l'Ontario, et coordonne la nature de l'équité d'emploi pour la municipalité d'Ottawa-Carleton. Mme Chiappa, diplômée de l'Université d'Ottawa, a également été travailleuse auprès des communautés multiculturelles pour le Conseil de l'éducation de York.

— Sande Minke, coordonnatrice des PMTM de la région de Kitchener/Waterloo, possède une maîtrise en études canadiennes de l'Université de Carleton et a quatre années d'expérience dans la formation en milieu de travail. Elle est présidente de la Coalition pour l'alphabétisation de la région de Waterloo, et membre du Conseil d'administration de la Coalition pour l'alphabétisation de l'Ontario.

Caractéristiques des PMTM pour les gérants

(suite de la page 5)

intéret pour la formation en vertu des PMTM à l'intention de tous les membres du personnel de direction de la compagnie.

Notes de la rédaction : Sue Waugh était membre de l'équipe des PMTM du Collège George Brown qui a travaillé chez Cara. L'équipe comprenait Irene Adler, Barb Ward, Heather Sako, Joan McDonald et Judith Rousseau.

d'améliorer leurs connaissances de la langue relative à l'emploi. Même si ces programmes ont eu du succès, on reconnaît maintenant que l'enseignement de la langue à elle seule ne suffit pas. On accorde plus d'attention, non seulement à la langue, mais à des facteurs culturels (p. ex. les valeurs, le comportement) qui influent sur les relations en milieu de travail.

Aujourd'hui, les formateurs des PMTM examinent une certaine entente sous autant d'angles que possible lorsqu'ils font l'évaluation de ses besoins en matière de communication, ce qui représente la première étape de l'élaboration d'un programme spécialement conçu. Les chefs de service et les cadres supérieurs, de même que les travailleurs au niveau d'entrée dans l'entreprise ont besoin de nouvelles compétences pour faire face aux changements survenus dans le milieu de travail, par exemple l'introduction d'une nouvelle technologie et de lois comme le Code des droits de la personne, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et l'équité d'emploi.

En fin de compte, le but des PMTM est d'assurer un fonctionnement plus efficace du milieu de travail et d'améliorer la qualité de vie au travail et les possibilités d'avancement. Pour cela, le formateur aborde le milieu de travail d'une entente à la façon d'un ethnographe, en examinant le comportement des humains au travail et les croyances et les valeurs qui sous-tendent leur comportement. Ils observent leurs interactions, définissent les rôles, parlent aux membres du personnel, regardent ce dont ceux-ci ont besoin pour communiquer (verbalement, non verbalement ou par écrit) ou les instruire, et découvrent quels sont les divers moyens de communication. C'est sur la base de ces renseignements qu'ils recommandent et élaborent la formation. Les formateurs des PMTM peuvent également aider la direction d'une entreprise à opérer certains changements dans leurs politiques

- perceptions de la discrimination dans l'embaufrage et la promotion
- conflits (raciaux, ethniques, de sexe, de langue)
- incidents de discrimination et possibilité de porter plainte auprès de la Commission des droits de la personne
- formation de cliques parmi les divers groupes culturels, ce qui entravé le travail d'équipe

Préoccupations quotidiennes

- moral très bas, ce qui affectait les relations au travail, le service à la clientèle et la productivité

La personne responsable de la formation des PMTM a présenté les résultats de l'évaluation des besoins à la direction de la compagnie, avec des recommandations sur la façon d'aborder ces problèmes. Elle a inclus dans ses recommandations certaines stratégies correctives que la direction pourrait entreprendre elle-même, et d'autres à mettre en oeuvre par l'élaboration d'un programme spécialement adapté à l'entreprise. La compagnie voulait commencer à mettre le programme sur les rails immédiatement.

En ce moment, la personne responsable de la formation des PMTM dirige des cours pilotes, pour la compagnie, sur la gestion et la valorisation de la diversité. Ces cours comprennent la formation interculturelle et interraciale. Les chefs de division de l'entreprise déploient des efforts concertés lors des réunions du personnel pour améliorer la communication en encourageant les membres du personnel à dire comment les choses fonctionnent. D'autres travaux visant à améliorer l'orientation, le perfectionnement du personnel, les guides et les documents internes en sont au stade de la planification. Les plans pour un programme d'alphabétisation en sont à l'étape de la discussion pour l'avenir.

Relations au Travail

Des programmes personnalisés grâce à l'évaluation des besoins

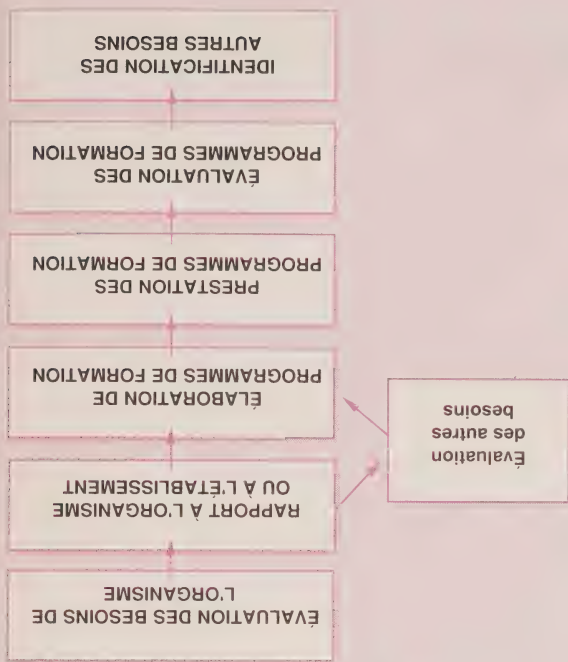
La première chose à faire lorsqu'un responsable de la formation des PMTM travaille avec une entreprise, c'est d'obtenir l'autorisation d'effectuer une évaluation confidentielle des besoins. Cette tâche exige l'étude de la communication dans l'entreprise. Pour cela, le responsable de la formation doit s'asseoir dans la cafétéria de la compagnie et observer le personnel. Lire les guides sur la politique et les marches à suivre de la compagnie, travailler à la chaîne de production, lire les affiches d'encouragement, les graffitis dans les toilettes et les avis sur les tableaux d'affichage.

Les entrevues avec le personnel peuvent également être un élément important de l'évaluation. Pour assurer que le responsable de la formation comprend l'ensemble de la situation, il doit avoir des entrevues avec des membres du personnel à tous les échelons et il doit protéger l'anonymat de tous. On garantit également à l'entreprise que, à moins d'une entente contraire, on observera le caractère confidentiel de tous les renseignements recueillis par l'analyse des besoins et concernant son programme des PMTM.

Les responsables de la formation des PMTM appliquent souvent des méthodes novatrices dans leur travail, parce que l'évaluation des besoins peut souligner la nécessité de mesures qui ne sont pas évidentes à première vue. Le cas pratique présenté ci-dessous décrit les résultats d'une évaluation des besoins et montre que, sans elle, le responsable de la formation aurait dû travailler dans le noir.

La direction d'une importante compagnie manufacturière de haute technologie employant 500 personnes a téléphoné à son responsable local de la formation des PMTM, en lui demandant son aide pour la mise sur pied de cours d'alphabétisation. On a expliqué au coordinateur que cette mesure faisait suite aux récentes statistiques concernant les taux élevés d'alphabétisme en milieu de travail. Il s'attendait à ce que, parmi leurs propres employés, il devait y avoir certains besoins sous ce rapport. Comme la compagnie était également en voie d'introduire une nouvelle technologie dont l'apprentissage exigeait des connaissances de langue, on pensait que c'était le

PROCESSUS DU PMTM



Structure et Politique de la

Compagnie

- manque de clarté concernant les objectifs, les méthodes et les voies de communication internes de la compagnie
- manque de clarté concernant le Code des droits de la personne et les règlements concernant la santé et la sécurité

Pratiques Concernant le Personnel

- insuffisance de l'orientation et du perfectionnement du personnel
- insécurité de la promotion interne

Lorsque la personne responsable de la formation a fait son rapport au directeur, elle avait des nouvelles surprenantes à annoncer. En effet, l'évaluation avait révélé d'autres problèmes qu'elle suggérerait à la compagnie de résoudre, car, de

moment idéal pour organiser un programme d'alphabétisation en milieu de travail.

Après les premiers entretiens avec la haute direction de la compagnie, la responsable de la formation des PMTM a expliqué qu'il serait important de comprendre les besoins généraux en matière de communication de l'entreprise

avant de prendre des mesures pour mettre sur pied un programme d'alphabétisation. Elle a alors effectué une vaste évaluation, y compris des entrevues avec 10 % des employés à tous les échelons de l'entreprise.

qu'ils n'avaient pas eu assez de temps pour apprendre tout ce qu'ils devaient (et voulaient) apprendre. Depuis lors, un programme de 16 heures intitulé : «La supervision d'une main-d'œuvre multiculturelle» a été offert à tous les membres du personnel de direction et de surveillance dans les Cara Flight Kitchens. Ce programme a dû être adapté au milieu spécial d'une cuisine «en vol». En raison du succès de ce programme et des autres programmes en vertu desquels PMTM, Cara a exprimé un vif intérêt.

Pepsico

En 1987, Pepsico Food Service International, entreprise dont le siège se trouve aux États-Unis et qui emploie du personnel dans 131 restaurants Pizza Hut dans tout le Canada, a incorporé la formation interculturelle à un programme de formation en gestion interne qui existait déjà pour ses employés. Après une évaluation très complète des besoins, deux nouveaux éléments ont été incorporés à la formation chez Pepsico :

- la communication interculturelle
- la gestion d'une main-d'œuvre multiculturelle

Chaque nouvel élément a été conçu en consultation avec des responsables de la formation à l'échelle de la compagnie Pepsico. Sue Waugh, qui était à ce moment-là coordonnatrice des PMTM du Collège George Brown, a présidé les premières séances, qui sont dirigées maintenant par des responsables de la formation de la compagnie dans les grandes villes de tout le pays. Un guide pour les instructeurs a été réalisé pour les aider. La réaction exceptionnelle des directeurs à Toronto, Vancouver et Halifax — des villes qui ont une importante population multiculturelle — a été positive. L'impression générale chez Pepsico, c'est que les PMTM ont «réveillé les gens» devant la réalité de la diversité culturelle de la main-d'œuvre.

important également de donner des exemples du parler courant, afin que les employés puissent améliorer leur maîtrise de la langue.

Pour donner de la pratique aux gérants, on a fait travailler les participants en groupes. On a demandé à chacun d'eux de transmettre des instructions pour une tâche courante relative au travail et au reste du groupe de faire la critique de ces instructions au point de vue clair. Cet exercice a vraiment été une révélation. Les superviseurs ont été stupéfaits de constater que leurs explications ou leur style n'étaient pas aussi clairs qu'ils le pensaient.

Une importante partie du cours, a marqué la conclusion du programme. M^{me} Waugh, estimant qu'un groupe est souvent le plus ouvert à la discussion et qu'il réagit le mieux vers la fin de la séance de formation, dit : «Il est important de vous examiner à fond pour voir si vos préjugés contre certains groupes de personnes et votre façon de percevoir et votre attitude à leur égard.» M^{me} Waugh mentionne le Code des droits de la personne, et travaille avec les gérants pour résoudre les questions de relations interraciales au travail. Chez Cara, on a constaté avec plaisir que les gérants n'étaient pas satisfaits à la fin de la séance de quatre jours, car ils estimaient

genre de problème de communication. On a demandé aux gérants d'expliquer une tâche à un employé parlant une seconde langue. Tout en lui expliquant la tâche, un gérant a, par inadvertance, passé les doigts dans ses cheveux pendant un instant (ce qui ne faisait pas partie de la tâche en question). Le gérant a alors demandé à l'employé d'effectuer la tâche comme il l'avait comprise. C'est ce que l'employé a fait. Jusqu'au geste involontaire du gérant! Cet exemple montre qu'il pourrait être utile de demander aux employés comment ils ont compris les instructions et de les répéter ou de leur demander, au lieu de leur demander : «Est-ce que vous comprenez mes instructions?»

Les gérants ont également appris des méthodes pour modifier leur parler lorsqu'ils s'adressent à des personnes dont la première langue n'est pas l'anglais. M^{me} Waugh souligne qu'il ne s'agit pas nécessairement de SIMPLIFIER et que cela ne sert à rien de parler plus fort. Il faut, par contre, donner des applications ou présenter les instructions dans l'ordre voulu. Elle souligne que cela ne signifie absolument pas qu'on est considérée comme vexante, car tout le monde comprend assez bien la langue pour savoir que ce n'est pas ainsi qu'on parle. Il est

Les chefs de service de Cara effectuent ensemble un exercice du PMTM.



Delphax, ça marche

exemples de règles non écrites dont leur milieu de travail et d'expliquer ils soupçonnaient l'existence dans leur milieu de travail et d'expliquer de l'infraction de ces règles.

Le premier exemple de M^{me} Waugh était celui d'un restaurant, où l'on s'attendait, mais sans le leur dire, à ce que les employés soient aux clients. Un employé n'a pas eu la promotion qu'il attendait, parce qu'il n'avait pas l'attitude qu'on attendait de lui. Ce que cela voulait dire, c'est qu'il ne souriait pas (ce qui ne lui avait jamais été clairement expliqué). Le chef du personnel lui a expliqué que, dans l'entreprise, on s'attendait à ce qu'il sourie plus souvent aux clients. Une fois qu'il avait compris, il n'a pas demandé mieux que de s'y conformer. Dans sa culture d'origine, être trop aimable ou trop

joyal avec les clients est considéré comme un signe d'impolitesse. Il croyait donc qu'il aurait été déplacé de sourire aux clients. Une fois qu'il est devenu plus aimable dans son accueil, il a eu non seulement sa promotion, mais aussi plus de pourboires. Quant au gérant, il a appris à mieux expliquer à ses employés ce que l'on attend d'eux avant de les juger parce qu'ils ne répondent pas à ces critères.

M^{me} Waugh a expliqué aux gérants de Cara que cette politique voulant que les employés sourient à tous les clients pourrait produire tout juste l'effet contraire. Un client dont la culture d'origine considère qu'il serait déplacé pour les employés d'un restaurant d'être aimables risquerait d'être absolument offensé devant un tel manque de tenue. Pour réussir, une entreprise

Delphax Systems Ltd. a été créée en 1980 pour la mise au point et la commercialisation d'une technologie brevetée révolutionnaire destinée à être utilisée dans des machines à imprimer à plaques électroniques à haute vitesse.

Depuis 1986, le Collège George Brown a eu six programmes de formation de langue spécifiques à l'emploi et a organisé trois seminaires interculturels pour les superviseurs et les chefs d'équipe. Chaque programme de formation de langue, spécifique à l'emploi, d'une durée de 24 heures, a été offert une fois par semaine, à raison de deux heures à la fois. Les cours répondaient aux besoins en matière de communication en milieu de travail et comprenaient, entre autres, les éléments suivants :

- comment donner et recevoir des instructions
- comment lire les instructions écrites comme les employés en reçoivent chaque jour
- les compétences dans la communication interculturelle
- les questions relatives à la santé et à la sécurité
- comment obtenir de l'avancement dans l'entreprise

Le programme des superviseurs a également été bien accueilli. Ce programme de sept heures visait à sensibiliser les superviseurs et les chefs d'équipe sur l'impact de la culture sur la communication en milieu de travail, et d'améliorer les compétences pour une communication interculturelle plus efficace. Voici les réactions de quelques-uns de ces superviseurs :

- «J'ai appris à comprendre différents comportements culturels et à faire face à des situations délicates.»
- «Cette séance m'a sensibilisé au problème et m'a bien fait comprendre qu'au lieu de tirer des conclusions hâtives, il faut examiner les raisons d'un certain comportement.»

qui emploie et qui sert des personnes de différentes origines culturelles, doit faire preuve d'une plus grande souplesse quant à ce qu'est un comportement «correct» ou «approprié».

Une autre partie du cours de M^{me} Waugh sur les PMTM concernait la «communication avec des personnes parlant une seconde langue». Dans l'évaluation des besoins qu'elle a effectuée avant d'établir le programme d'études du cours de Cara, les gérants lui avaient dit : «Nous essayons de communiquer avec nos employés, mais ils ne font quand même pas ce que nous leur demandons. Pourquoi? Nous leur répondent "oui". En fait, ils nous nous veulent dire et ils nous demandons s'ils ont compris ce que nous voulons dire et ils nous pas vraiment compris».

M^{me} Waugh a alors expliqué aux gérants que, dans de nombreuses cultures, un employé ne dit jamais «non» à un supérieur. Ils cherchent, au contraire, à permettre à leur superviseur de «sauver la face». Autrement dit, si l'employé disait au patron qu'il ne comprend pas, la faute en retomberait sur ce dernier, car cela signifierait qu'il n'avait pas expliqué les instructions assez clairement. L'employé prétendrait alors d'avoir compris, pour éviter à son superviseur la honte ou de «perdre la face».

Dans d'autres cas, l'employé pourrait être gêné d'admettre qu'il ne savait pas une certaine chose, parce que son superviseur pourrait avoir mauvaise opinion de lui; ou bien, l'employé pourrait même croire avoir compris, découvrant plus tard que ce n'était pas vraiment le cas.

Le but général du programme de formation était d'encourager les gérants à adopter de nouveaux modes de pensée et de communication, et de mettre en doute un grand nombre de leurs idées préconçues concernant le comportement au travail de leurs employés. Dans le cas ci-dessus, les participants ont discuté de diverses façons de déterminer si les membres de leur personnel comprennent bien leurs instructions et ont suggéré des moyens de les faire parler, afin d'avoir une meilleure idée de la façon dont ils font leur travail.

M^{me} Waugh a démontré, par le jeu de rôles, comment remédier à ce

Cara organise des PMTM pour les gérants

Une directrice offre des conseils aux formateurs

Esther Lee, ancienne directrice de la formation interne chez Cara Operations, offre les conseils suivants aux experts-conseils des PMTM qui veulent connaître une compagnie à l'intérieur :
• Connaissez bien le genre d'entreprise auquel vous allez avoir affaire. Chez Cara Foods, par exemple, l'été est la saison où on est le plus occupé. Il serait impossible à ce moment-là d'organiser un cours de formation.
• Soulignez le fait que le cours sera adapté aux besoins particuliers de la compagnie.
• Ne DITES pas à la compagnie qu'il existe des problèmes rattachés ou interculturels chez elle. Pour connaître la compagnie, présentez l'idée d'une amélioration de la communication.
• Faites une analyse des besoins de la structure entière de l'entreprise, du haut en bas. Assurez à la compagnie que vous en respecterez le caractère confidentiel.
• Personnez la compagnie de vos connaissances spécialisées, et ne parlez pas simplement du nombre d'heures ou du genre de modules de formation que vous proposez.
• Donnez au directeur des ressources humaines ou au responsable de la formation les renseignements nécessaires pour qu'ils puissent présenter, avec des chances de succès, votre proposition de formation à la haute direction. Dites-leur que vous ne demandez pas mieux que de les aider à rédiger un rapport préliminaire qu'ils pourront utiliser à cet effet.
• Soulignez les avantages de la formation pour la compagnie.
• Faites en sorte que la formation soit aussi réaliste que possible. Par exemple, les exercices de jeu de rôle doivent refléter ce qui se passe dans le milieu de travail en question.
• Faites preuve de souplesse. Chez Cara Foods, la formation intervient à un lieu en partie le soir parce que les superviseurs et les gérants font aussi du travail d'équipe.
• Notez pas — si le cours est un succès, ce sont les membres de la haute direction qui ont décidé de redonner l'argent nécessaire qui en manquent donc pas de les féliciter.

Note de la rédaction : Tous les renseignements contenus dans ce bulletin concernent Delphax, Pepsico et Cara Foods sont publiés avec l'autorisation de ces compagnies.

problèmes en cause. Mme Waugh leur a parlé d'un employé qui croyait que son superviseur avait une attitude hostile envers lui, alors qu'au contraire il se mettait en quatre pour lui faire des compliments. Le gérant, qui était particulièrement satisfait du travail de cet employé, lui avait fait le geste OK (tres courant au Canada et aux États-Unis) en faisant un cercle avec l'index et le pouce. Pour cela, l'employé croyait que le superviseur l'avait gravement insulté. En effet, dans son pays d'origine, ce geste signifie tout à fait autre chose — c'est un geste d'une obscénité notoire. Il a fallu quelque temps pour arriver à donner une explication satisfaisante.

Mme Waugh a discuté avec les gérants le cas d'un employé d'une grande compagnie qui croyait qu'il allait être congédié parce qu'il répondait à sa demande d'aide pour l'accomplissement d'une de ses tâches, son chef de service lui avait dit : «Je vais vous conseiller». Or, l'employé avait compris : «Je vais vous congédier» et, prenant la chose à la lettre, était complètement bouleversé. Le gérant ne comprenait pas du tout ce qui venait de se passer. Il est intéressant de noter que, dans le programme de formation à la gestion, on lui avait appris à utiliser le terme officiel «conseiller» au lieu du terme ordinaire «aider», ce qui a empiré le problème. Au cours du programme de formation en vertu des PMTM chez Cara, les gérants n'ont pas tardé à raconter leurs propres anecdotes et se sont conseillés les uns les autres sur la façon d'améliorer la communication avec le personnel. Tout en échangeant des renseignements, ils ont également appris à connaître une autre culture, la «culture d'entreprise», concept auquel bon nombre d'entre eux n'avaient jamais pensé.

De même qu'un individu, un organisme comme un hôpital, un hôtel ou une banque crée sa propre culture, avec ses propres valeurs et ses propres règles de communication pour ses employés. Certaines de ces règles sont formulées par écrit, mais souvent les plus importantes d'entre elles ne le sont pas. Dans le cadre de leur formation en vertu des PMTM, Mme Waugh a demandé aux gérants de donner des

Lorsque Sue Waugh a commencé ses programmes de formation de 16 heures pour les gérants de Cara Operations en 1986, elle a observé une drôle d'expression sur les visages des participants. Des gérants de différentes divisions de Cara avaient été invités à suivre le cours, mais beaucoup d'entre eux travaillaient déjà depuis des années avec une main-d'œuvre présentée une grande diversité culturelle et par conséquent, pensaient qu'ils n'avaient rien de nouveau à apprendre.

Les programmes ont été organisés à l'initiative d'Esther Lee, directrice de la formation à l'échelle de la société Cara. Elle pensait que les employés de Cara retireraient des avantages, au point de vue professionnel, de ce cours de 16 heures, réparti sur quatre jours, et que celui-ci permettrait d'améliorer la productivité. Cara Operations, compagnie qui appartient à des Canadiens et est gérée par des Canadiens, est la plus importante compagnie de services alimentaires diversifiés au Canada. Ses employés — dont le nombre dépasse 17 500 — fournissent de la nourriture, des boissons, des services d'hôtellerie et de vente au détail dans plus de 400 établissements de tout le Canada, y compris Harvey's, Swiss Chalet et Steak 'n' Burger.

Le premier jour, Mme Waugh et les gérants ont commencé par discuter l'idée selon laquelle les règles de la communication peuvent varier d'une culture à l'autre. Elle n'a pas tardé à s'apercevoir que les assistants ont commencé à voir les choses sous un nouveau jour. Mme Waugh, formatrice expérimentée des PMTM, grâce à son expérience dans les services à la clientèle au Collège George Brown à Toronto, avait déjà vu ce changement de point de vue. Au début du programme, les gérants eux-mêmes ont reconnu qu'il y avait eu des problèmes de difficultés de communication avec leur personnel, mais ils ne s'étaient encore jamais aperçus que ces problèmes avaient trait à la culture de ces gens et à la façon dont ils ont appris à communiquer.

En préparant le cours pour Cara, Mme Waugh a rassemblé des exemples types de malentendus en milieu de travail dont elle pourrait faire part aux gérants de Cara, afin de les aider à s'identifier aux

Expérience et dévouement des coordonnateurs des PMTM

donateurs, avec les connaissances et les compétences qu'ils apportent à ce domaine. Dans ce numéro, nous vous présentons le profil des coordonnateurs suivants :

— Winnie Ng, coordonnatrice des PMTM pour le Centre d'éducation syndicale et de formation professionnelle de la communauté urbaine de Toronto, possède un diplôme en sociologie de l'Université McGill et un certificat de l'Université de Toronto pour l'enseignement de l'anglais langue seconde (ALS). Elle a une longue expérience comme organisatrice de l'Union internationale des ouvriers et ouvrières du vêtement pour dames et comme formatrice dans la santé et la sécurité au travail. En ce moment, Mme Ng est représentante du personnel du Comité des droits de la personne du Conseil du travail de la communauté urbaine de Toronto et membre du bureau de la Coalition des femmes des minorités visibles de l'Ontario. Elle travaille également à la mise sur pied d'un programme novateur pour améliorer la communication entre les travailleurs immigrants et les syndicats.

— Gail Benick, coordonnatrice des PMTM du Collège Sheridan à Oakville, possède plus de 10 années d'expérience dans le domaine de la communication interculturelle, années qu'elle a passées dans la recherche, la formation et l'établissement (à suivre en page 7)

BONNE CHANCE À :

Heleen Gagic, anciennement au Collège Mohawk à Hamilton, qui travaille maintenant pour Innovative Architectural Systems Limited

Marilyn Freeman, qui était coordonnatrice des PMTM au Conseil de l'éducation de North York, est maintenant directrice des projets spéciaux des PMTM pour le CORE (Community Outreach in Education) à North York. Sue Waugh, anciennement coordonnatrice des PMTM au Collège George Brown, à Toronto, s'est installée avec sa famille à Ottawa, où elle a fondé son propre bureau de consultation en formation en milieu de travail.



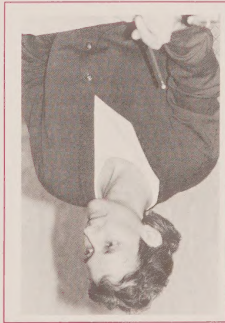
Sande Minko



Winnie Ng



Anna Chiappa



Gail Benick

BIENVENUE À :

Il y a, dans toute la province, 12 coordonnateurs des PMTM, à Toronto, Etobicoke, Oakville, North York, Hamilton, Waterloo, London et Ottawa. Dans ce numéro des FORMATEUR DES PMTM et dans les prochains numéros, nous vous présenterons plusieurs de ces coordonnateurs.

conception et la réalisation des PMTM avec une équipe de formateurs, puis une évaluation et les activités de suivi. Leur travail exige une grande variété de compétences et une bonne compréhension du travail des membres du personnel et le fonctionnement de leur milieu de travail.

Carolyn MacLeod, nouvelle coordonnatrice des PMTM au Collège George Brown, à Toronto
Dorothy Archer, nouvelle coordonnatrice des PMTM au Conseil de l'éducation de North York
Mary Mills, nouvelle coordonnatrice des PMTM au Collège Mohawk, à Hamilton

Un dévouement évident envers leur travail et la conviction que les PMTM sont une nécessité dans le milieu de travail en pleine évolution d'aujourd'hui — voilà deux des importantes caractéristiques des 12 coordonnateurs des PMTM de l'Ontario. S'ils ont tous fait des études et acquis une expérience considérable dans la formation en milieu de travail, les coordonnateurs ont chacun leur individualité, avec des différences dans leur formation, leur culture et leur expérience. La grande variété de leur expérience et de leur éducation les a préparés pour leurs nombreux rôles en tant que coordonnateurs des PMTM, depuis le rôle d'expert en marketing et celui de formateur, en passant par le rôle de médiateur et d'expert-conseil.

Les coordonnateurs ont la responsabilité totale de l'élaboration des PMTM dans leurs différentes régions de l'Ontario. Ils comprennent par faire connaître les PMTM aux réseaux d'hommes et de femmes d'affaires, de représentants syndicaux et d'employés. Lors d'une organisation demande l'aide du coordonnateur, la première étape est celle de l'évaluation des besoins. Ensuite viennent un rapport et des recommandations, la



Changement de nom : AMT devient PMTM

En 1987, le ministère des Affaires civiques a officiellement changé l'appellation de ses programmes de formation dans la communication en milieu de travail : les programmes d'anglais en milieu de travail (AMT) sont devenus les Programmes des milieux de travail multiculturels (PMTM). Ce changement d'appellation tient compte de l'accroissement de la gamme de compétences de communication dans lesquelles la formation est offerte maintenant aux employés à tous les niveaux au sein d'organismes dont la main-d'oeuvre représente une grande diversité culturelle. Les PMTM ont augmenté l'efficacité au travail, le potentiel du personnel et la qualité des relations en milieu de travail. C'est pourquoi ils comportent la formation dans la langue particulière à l'emploi et dans les relations interculturelles et interraciales. L'évolution démographique de l'Ontario est le facteur principal qui contribue à la nécessité d'élargir la formation des compétences en matière de communication en milieu de travail. Au cours des 40 dernières années, l'Ontario est devenu de plus en plus une

province multiculturelle et multilingue. Rien que pour la période allant de 1981 à 1987, le nombre d'immigrants a atteint 364 565. Les groupes linguistiques qui ont connu la plus forte augmentation étaient ceux qui parlent le vietnamien, le pendjabi, le chinois, l'espagnol et le roumain. Plus de 100 groupes culturels différents sont représentés ici, et y travaillent. Pendant de nombreuses années, les Programmes d'anglais en milieu de travail (AMT) ont été offerts pour permettre aux intéressés

(à suivre en page 7)

